

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL AFETIVO: O
PAPEL MODERADOR DO EXCESSO DE TRABALHO**

Catarina dos Reis Engana

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL AFETIVO: O
PAPEL MODERADOR DO EXCESSO DE TRABALHO**

Catarina dos Reis Engana

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

“O destino destina, mas o resto é comigo” – Miguel Torga

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria José Chambel Soares pela forma como sempre se mostrou disponível desde o início desta etapa, mas principalmente pelas palavras de incentivo e pelos conselhos que foram essenciais nesta fase de confinamento devido ao Covid-19
Obrigada por tudo!

À Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho, por todos os conhecimentos estatísticos que partilhou connosco e que foram essenciais para que este trabalho fosse realizado.

À minha mãe, que é sem dúvida alguma o meu porto de abrigo, por ter acreditado em mim SEMPRE, obrigada por todas as palavras e atitudes que fizeram com que não desistisse.

Ao meu pai, por toda a preocupação que demonstrou ao longo de todo este percurso e por me incentivar sempre a lutar para conquistar os meus sonhos!

À minha irmã, que esteve ao meu lado em todas as horas, que me ouviu vezes sem conta, que me fez rir nas horas de mais aflição, és a maior minorca.

Às minhas avós, por me fazerem acreditar que conseguia chegar aqui, sei que estão orgulhosas.

Aos meus avôs por serem uma fonte de inspiração, onde quer que estejam, esta conquista também é vossa!

A toda a restante família, obrigada por estarem sempre aqui para mim! São os maiores.

Às amigas de sempre, obrigada pelas palavras certas na hora certa, mesmo longe fazemos o perto.

Ao Ben, por ser a pessoa mais paciente do Mundo, por ter sempre a palavra certa na hora certa, por estar comigo em todas as circunstâncias da vida.

Obrigada a todos os colegas de faculdade, que de uma forma ou de outra fizeram com que eu realizasse este sonho.

Obrigada também a todos os Professores da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, por todos os conhecimentos transmitidos e que me permitiram chegar aqui hoje!

Índice

Resumo	6
Introdução	7
Enquadramento Teórico	9
Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Organizacional Afetivo.....	9
Papel Moderador do Excesso de Trabalho.....	12
Método	15
Procedimento e Amostra.....	15
Medidas	16
Análise de Dados	17
Resultados.....	18
Análise Fatorial Confirmatória	18
Média, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis.....	18
Teste de Hipóteses	19
Discussão.....	20
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	21
Implicações para a Gestão de Recursos Humanos.....	22
Referências Bibliográficas	24

Índice de Quadros

Quadro 1 – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações entre as Variáveis em Estudo	18
Quadro 2 – Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo	19

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional (POS) e o Compromisso Organizacional tendo como foco a vertente Afetiva (CA) do mesmo. Além disso, também foi testado o papel moderador do excesso de trabalho na relação entre a POS e o CA. Os dados foram obtidos através da resposta a um questionário por parte dos trabalhadores de uma organização do setor industrial (N=400). Os resultados suportam a existência de uma relação significativa e positiva entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo. No entanto, a hipótese relativa à moderação do excesso de trabalho nesta relação foi refutada. Contudo, as conclusões retiradas do presente estudo apresentam implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos, salientando o papel que o suporte organizacional tem no bem-estar dos trabalhadores e no cumprimento dos objetivos organizacionais. Por fim, ainda são apresentadas algumas limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-Chave: Percepção de Suporte Organizacional, Compromisso Organizacional Afetivo; Excesso de Trabalho

Abstract

This study aims is to analyse the relationship between Perception of Organizational Support (POS) and Organizational Commitment, focusing on Affective (AC) aspect of it. In addition, we tested the moderation effect of overwork between POS and CA. The data was collected over a questionnaire to 400 workers in the industrial sector. The results show the existence of a significant and positive relationship between Perception of Organizational Support and Affective Organizational Support. However, the hypothesis regarding moderation of overwork in this relationship has been refuted. Nevertheless, the conclusions drawn from the study have practical implications for Management of Human Resources, highlighting the role that support plays in the well-being of workers and in the meeting organizational objectives. Lastly, some limitations and suggestions for future studies are presented.

Key Words: Perception of Organizational Support; Affective Commitment; Overwork

Introdução

O mundo do trabalho, principalmente no século XXI, muda de uma forma constante e as organizações todos os dias enfrentam novos desafios (Donald, Hlanganipai & Richard, 2016), esses desafios surgem devido a instabilidades de ordem política, a mudanças de ordem económica (Porter, 2000), mas principalmente devido à tentativa de acompanhar o desenvolvimento tecnológico (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011) e na gestão das carreiras dos recursos humanos que compõem as organizações, isto porque são cada vez menos as que oferecem carreiras tradicionais aos seus colaboradores, sendo cada vez mais usual existir trabalhos por projetos (DeFrank & Ivencevich, 1998).

Desta forma, o mercado de trabalho tornou-se muito mais dinâmico e competitivo, é, portanto, de extrema importância que as organizações consigam reter os colaboradores mais talentosos, só assim os bons resultados da organização são assegurados (Govaerts et al., 2011).

Para que essa retenção seja assegurada, é essencial que os colaboradores se identifiquem com a organização onde trabalham, é com base nesta identificação que surgiu o construto de Compromisso Organizacional Afetivo (CA) (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). O Compromisso Organizacional é, portanto, considerado como uma conexão entre o colaborador e a organização (Martin & Roodt, 2008; Park, Lee & Kabst, 2008).

O compromisso Organizacional é, então, um fator que faz toda a diferença dentro de uma organização, pois caso os colaboradores não consigam estabelecer essa identificação com a organização, os mesmos vão optar por abandoná-la (Autry & Daugherty, 2003; Gooley, 2001). Por outro lado, organizações onde os colaboradores apresentam níveis elevados de compromisso, os índices de *turnover* e de absentismo são menores, do que em organizações com níveis baixos (Meyer, Allen & Smith, 1993; Permarupan, Al-Mamun & Saufi, 2013), os colaboradores são leais às mesmas (Asgari & Dadashi, 2011), sentem-se motivados para conquistar os objetivos coletivos em vez de se focarem só nos objetivos individuais (Ellemers, De Gilder & Van den Heuvel, 1998), conseguem aumentar o seu desempenho (Meyer et.,1993; Stazyk, Pandey & Wright, 2011) e os seus comportamentos de cidadania (Mayer & Schoorman, 1992).

Na literatura existente sobre esta temática é frequente o Compromisso Organizacional ser considerado um consequente da Percepção de Suporte Organizacional (POS), isto porque se houver Percepção de Suporte Organizacional há um incremento do Compromisso Organizacional para com a organização (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002).

A Percepção de Suporte Organizacional diz respeito então à crença que os colaboradores têm de que a organização se preocupa com o seu bem-estar e que valoriza as suas contribuições (Blackmore & Kuntz, 2011; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). De acordo com a Teoria do Suporte Social, a Percepção de Suporte Organizacional pode influenciar positivamente quer as atitudes quer os comportamentos dos colaboradores, isto porque é criado um senso de obrigação e os colaboradores devem retribuir o que a organização faz por eles (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990). Rhoades e Eisenberger (2002) referem que de forma a aumentar a Percepção de Suporte Organizacional é importante ter em conta alguns fatores, como a justiça do tratamento que os colaboradores recebem, o apoio das chefias, as políticas e as práticas de Recursos Humanos. Quando a Percepção de Suporte Organizacional é elevada, os colaboradores são mais comprometidos com a organização onde trabalham (Rhoades & Eisenberger, 2002), sentindo que é obrigação deles cumprir todos os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986). Para além disso, a Percepção de Suporte Organizacional estimula nos colaboradores um sentimento de maior confiança no seu desempenho (Whitener, 2001), e mais importante, ajuda a reduzir o stress (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997).

Segundo Robinson e Griffiths (2005), o excesso de trabalho é considerado a principal fonte de stress em contexto organizacional. O excesso de trabalho pode ser definido como o estado de pressão em que o colaborador se encontra devido à quantidade de tarefas que tem para realizar consoante o tempo que tem para a realização das mesmas (Jones, Chonko, Rangarajan, Roberts, 2007). A verdade é que o excesso de trabalho é cada mais suscetível de ser observado nos dias de hoje (Mariappanadar & Aust, 2017), podendo ter consequências desastrosas quer para os próprios colaboradores, quer para as organizações. Relativamente aos colaboradores, o excesso de trabalho pode provocar problemas de saúde mental, como depressão e o *burnout* (Hiyama & Yoshihara, 2008), que aumentam os sentimentos negativos, em relação ao trabalho que tem que realizar (DeFrank & Ivencevich, 1998), mas também pode provocar *karoshi*, termo japonês

utilizado para descrever a morte por excesso de trabalho e *karojisastu*, termo utilizado para descrever o suicídio por depressão relacionada ao excesso de trabalho (Kanai, 2009). Já no que diz respeito às consequências para as organizações, os seus colaboradores vão apresentar maior índice de insatisfação e de absentismo (Altaf & Awan, 2011), vão estar mais propensos a lesionar-se no local de trabalho devido ao cansaço (Lowery, Borgerding, Zhen, Glazner, Bondy & Kreiss, 1998) e a aumentar o risco de acidentes (Schuster & Rhodes, 1985), todas estas consequências vão trazer custos elevados para as organizações.

Como foi possível perceber a identificação com a organização e o bem-estar proporcionado aos trabalhadores é essencial não só para se atingir o sucesso organizacional, mas também evitar que as organizações percam trabalhadores dedicados e comprometidos.

Desta forma, o propósito deste estudo é numa primeira fase perceber a relação que a Perceção de Suporte Organizacional tem com o Compromisso Organizacional Afetivo, e na fase posterior investigar o papel moderador do excesso de trabalho na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo.

Enquadramento Teórico

Perceção de Suporte Organizacional (POS) e Compromisso Afetivo (CA)

Nos dias de hoje, as organizações manifestam grandes preocupações com o compromisso dos seus colaboradores, mas por outro lado também se começou a manifestar preocupações acerca do compromisso que as organizações têm para com os seus colaboradores. Para que possa haver uma melhor compreensão da relação trabalhador-organização, tem que se compreender qual é a perceção de suporte que o trabalhador tem sobre a organização onde se insere – Perceção de Suporte Organizacional (POS). Desta forma Eisenberger et al., (1986) definiram Perceção de Suporte Organizacional como sendo a perceção que os colaboradores desenvolvem acerca da forma como a organização, onde estão inseridos, valoriza as suas contribuições e prestações, esta perceção engloba ainda a forma como os colaboradores sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Rhodes & Eisenberger, 2002).

Quando Einsenberger et al., (1986) abordaram e descreveram este conceito pela primeira vez foi com o intuito de perceber o que ligava os colaboradores a uma determinada organização, estes autores perceberam que os fatores que mais se salientavam eram os afetivos e os económicos. Perante estes fatores foi desenvolvida a Teoria do Suporte Organizacional.

A Teoria do Suporte Organizacional tem como base quer a troca social quer a norma da reciprocidade, uma vez que os colaboradores têm tendência a conceder características humanas à organização (Einsenberger et al., 1986; Aselage & Eisenberger, 2003). Segundo Levinson (1965) as ações quer sejam negativas quer sejam positivas por parte dos agentes da organização são tidas em conta como pertencendo à organização e não como responsabilidade de apenas um sujeito. Através da personificação da organização, os colaboradores desenvolvem crenças acerca da forma como a organização os trata, nas mais diversas circunstâncias e portanto, percebem o tratamento favorável ou desfavorável que recebem por parte da mesma e interpretam-no como uma intenção positiva ou negativa da organização em relação a si (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997; Einsenberger et al., 1986; Levinson, 1965).

As teorias de troca social suportam que os indivíduos estabelecem ligações entre si de forma a potenciar o ganho de recursos (Blau, 1964, cit. por Eisenberger & Stinglhamber, 2011), sendo assim quando esta relação é aplicada no âmbito organizacional é suposto que haja uma troca, os colaboradores oferecem o seu desempenho e dedicação e esperam receber em troca por exemplo, um salário digno, oportunidades de desenvolvimento, respeito e reconhecimento por parte da organização (Blau, 1964, cit. por Eisenberger et al., 1986). Por outro lado, temos a norma da reciprocidade, onde os colaboradores desenvolvem crenças de que se os seus comportamentos para com a organização forem positivos, o tratamento que vão receber por parte da mesma também vai ser positivo (Deckop, Cirka & Anderson, 2003; Gouldner, 1960). Perante esta norma, os colaboradores sentem-se na obrigação de retribuir o suporte que recebem por parte da organização, fazendo um esforço e melhorando o seu desempenho de forma a ajudarem a organização a alcançar os seus objetivos. Desta forma quando existe uma perceção de que o suporte organizacional é positivo, os colaboradores mostram-se mais disponíveis e comprometidos com a organização (Eisenberger et al., 1986).

Em síntese, a Percepção de Suporte Organizacional compreende e desenvolve o sentimento de obrigação, o qual resulta da norma da reciprocidade, porque quando um colaborador apresenta uma Percepção de Suporte Organizacional elevada, o mesmo vai sentir que tem obrigação de ajudar a organização a atingir os seus objetivos (Eisenberger et al., 1986; Rhodes & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995). De acordo com a Teoria do Suporte Organizacional, e usando a norma da reciprocidade, os colaboradores ao sentirem que são apoiados pela organização, independentemente da razão do apoio, desenvolvem sentimentos de obrigação (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). Nomeadamente, o sentimento de pertença e de lealdade, este tipo de sentimento faz com que os colaboradores demonstrem maiores níveis de Compromisso Organizacional, tendo como consequência melhores níveis de desempenho (Eisenberger et al., 1986).

Com a preocupação que as organizações têm com a competitividade no mercado, tornou-se importante perceber de que forma é que se pode aumentar os níveis de Compromisso Organizacional. Mowday, Steers e Porter (1979) abordaram esta temática pela primeira vez e assumiram que o compromisso organizacional era um constructo unidimensional. Mas estudos posteriores como os de Allen e Meyer (1990) mostraram que este constructo é multidimensional. Estes autores desenvolveram o Modelo dos Três Componentes de Compromisso Organizacional, sendo eles: o Compromisso Afetivo, o Compromisso de Continuidade e o Compromisso Normativo. O Compromisso Organizacional Afetivo consiste no grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, se identifica e está envolvido na organização (Meyer et al., 1993), colaboradores que apresentam um elevado grau de compromisso afetivo ficam na organização porque realmente querem. Já o Compromisso Organizacional de Continuidade faz referência ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido aos elevados custos que podem estar associados à sua saída, mas também devido à falta de oportunidades de emprego, os colaboradores com elevado grau de compromisso de continuidade permanecem na organização porque precisam. Relativamente ao Compromisso Organizacional Normativo, este assenta no grau em que o colaborador se sente obrigado a permanecer na organização, e, portanto, colaboradores com elevado grau de compromisso organizacional normativo sentem-se na obrigação de permanecer na organização (Meyer et al., 1993).

Neste estudo, o foco vai ser o Compromisso Organizacional Afetivo, uma vez que o mesmo tem sido mais estudado e é o que apresenta maior efeito nos comportamentos dos colaboradores, comportamentos esses que podem trazer benefícios à organização, como a assiduidade e a permanência na organização (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990).

Como já vimos anteriormente, o facto de o colaborador se sentir respeitado e apoiado pela organização faz com que haja uma ligação emocional entre o colaborador e a organização, isto é que tenha um elevado Compromisso Organizacional Afetivo (Allen & Meyer, 1996; Einseberger et al., 1986; Lee & Peccei, 2007). Em concreto, existem bastantes estudos empíricos que têm suportado esta relação. Por exemplo, Stinghlhamber e Vandenberghe (2003), conseguiram perceber através dos seus estudos que a Percepção de Suporte Organizacional está longitudinalmente ligada ao Compromisso Organizacional Afetivo, isto é quanto maior for a Percepção de Suporte Organizacional ao longo do tempo mais fortes vão ser os laços afetivos que ligam os trabalhadores à organização. Cardona, Lawrence e Bentler (2004), chegaram à conclusão que os colaboradores que apresentavam um alto nível de Percepção de Suporte Organizacional também apresentavam um vínculo afetivo mais forte para com a organização.

Desta forma, e de acordo com a revisão de literatura apresentada, pretende-se analisar a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Percepção de Suporte Organizacional por parte dos colaboradores está positivamente relacionada com o seu Compromisso Organizacional Afetivo

Papel Moderador do Excesso de Trabalho

Como pudemos constatar anteriormente, é importante que as organizações bem como os seus gestores saibam de que forma os colaboradores podem e devem ser recompensados pelo seu esforço e pelo seu desempenho. Através das recompensas as organizações conseguem manter não só os seus colaboradores focados em atingir os objetivos organizacionais e assim atingir o tão desejado lucro (Betchoo, 2017), como

também conseguem fazer com que os colaboradores percebam que a mesma os valoriza, aumentando a Percepção de Suporte Organizacional (Rhodes & Einsenberger, 2002). Outro dos fatores que vai fazer com que os colaboradores se esforcem para conseguir atingir os objetivos organizacionais e demonstrem desejo em permanecer na organização porque realmente se sentem realizados é o Compromisso Organizacional Afetivo (Klein, Becker & Meyer, 2009).

É útil e vantajoso que as organizações se preocupem e tenham em atenção as suas políticas e práticas de forma a potenciarem os fatores acima mencionados. Por outro lado, as organizações também devem ter em conta os fatores que podem interferir de forma negativa no funcionamento da organização e potenciar o absentismo, o *burnout* e o *turnover*. Um desses fatores é o excesso de trabalho.

Shaw e Weekley (1985), através dos seus estudos perceberam que o excesso de trabalho se divide entre fatores quantitativos e fatores qualitativos. Dentro dos fatores quantitativos temos os aspetos que dizem respeito à carga de trabalho (quantidade) que o colaborador tem para realizar ,ou seja, dentro do prazo estipulado a quantidade de trabalho a realizar vai ser maior, por outro lado, temos os fatores qualitativos, que dizem respeito à complexidade das tarefas que o colaborador tem para realizar (Shaw & Weekley, 1985). No entanto, o excesso de trabalho tem sido maioritariamente associado ao número de horas que o colaborador trabalha (Avery, Tonidandel, Volpone & Raghuram, 2010), isto porque para que uma organização se consiga adaptar às mudanças constantes dentro do mundo organizacional é pedido aos colaboradores que prolonguem os seus horários de trabalho ou então que dentro do seu horário de trabalho a sua carga de trabalho seja maior (Aguiar & Oliveira, 2009), sendo que o número de trabalhadores com cargas excessivas de trabalho é cada vez maior (Cartwright & Cooper, 1997; Mulki, Lask & Jaramillo, 2008). Apesar do excesso de trabalho ser subjetivo, pois depende da percepção de cada colaborador (Greenglass, Burke & Moore, 2003) e o que é considerado como demasiado trabalho para um colaborador pode não o ser para outro (Mattenson & Ivancevich, 1987), o excesso de trabalho tem sido considerado um dos riscos psicossociais mais prejudiciais dentro do mundo organizacional (Dewe, 1992).

Como já foi mencionado anteriormente, a Teoria do Suporte Organizacional tem como base a teoria da troca social e a norma da reciprocidade, portanto é esperado que haja uma troca e uma reciprocidade de comportamentos, ou seja se a organização trata os

colaboradores com o respeito e a justiça que o mesmo considera merecedor, o esperado pela organização é que a resposta do colaborador seja positiva e que o mesmo dê o máximo de si no seu trabalho (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Mas o inverso também acontece, se os colaboradores sentem que não estão a ser apoiados, a tendência vai ser para que o seu desempenho diminua (De Cuyper & De Witte, 2006). Desta forma, o excesso de trabalho pode levar a que o colaborador fique desmotivado e insatisfeito por não conseguir realizar as tarefas que lhe são propostas e o medo de falhar faz com que *stress* e a frustração aumentem (Aguilar & Oliveira, 2009). Cropanzano, Byrne & Rupp (2003), afirmam que a relação de troca social entre os colaboradores e a organização só se mantém até que as recompensas pelo trabalho sejam justas e tenham valor para os mesmos. Posto isto, o excesso de trabalho pode contradizer o sentimento de troca social, uma vez que em contexto de excesso de trabalho, os colaboradores referem que sofrem de exaustão emocional (De Croon, Sluiter, Blonk, Broersen & Frings-Dresen, 2004), apresentam mais sintomas de stress e de esgotamento (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004) e inclusive podem desenvolver sintomas de ira para com a organização que os emprega (Kalleberg, 2008), perante este cenário a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo deixa de ser tão proeminente.

Desta forma e de acordo com a revisão de literatura realizada, postulámos a segunda hipótese, para se conseguir investigar a relação entre os três constructos em estudo:

Hipótese 2: O excesso de trabalho modera a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo, de tal forma que esta relação é mais fraca quando os níveis de excesso de trabalho são mais elevados.

Método

Procedimento

Os dados do presente estudo foram recolhidos através de um questionário integrado num projeto de avaliação dos riscos psicossociais de uma empresa industrial do setor automóvel, sob a responsabilidade da Professora Doutora Maria José Chambel. Contudo, apenas foi empregue uma parte da base de dados, uma vez que para este estudo só foram utilizadas as variáveis “Perceção de Suporte Organizacional”, “Compromisso Organizacional Afetivo”, “Excesso de Trabalho” e “Tempo na Organização”. O departamento de Recursos Humanos da empresa pediu a todos os colaboradores que participassem na investigação, através do preenchimento de um questionário online. A participação no estudo foi de carácter voluntário e na qual foi assegurado o anonimato dos participantes e a confidencialidade das suas respostas.

Amostra

O número total de participantes considerados pelo presente estudo foi de 400 trabalhadores, sendo que 275 (68,8%) são homens, representando, portanto, a grande maioria, e 125 (31,2%) são mulheres. No que diz respeito à idade da amostra, a faixa etária que apresenta o maior número de colaboradores é a que o intervalo se situa entre os 36 e os 45 anos com 158 colaboradores (39,5%), a segunda faixa etária mais representada nesta amostra é a que o intervalo varia dos 25 aos 35 anos, com 106 colaboradores (26,5%), em terceiro lugar temos 102 colaboradores com mais de 45 anos (25,5%) e por último, esta amostra conta ainda com 34 colaboradores cuja idade é inferior a 25 anos. Quanto ao tempo de trabalho na organização, quase metade da amostra (44,3%) trabalha há mais de 10 anos, 30% da amostra enquadra-se entre 1 e 5 anos de permanência, 14% da amostra representa o intervalo de 6 a 10 anos permanência e 11,8% só trabalham na organização há menos de 1 ano. Relativamente ao tipo de contrato, nesta amostra é possível observar que 62% dos colaboradores tem um contrato de trabalho efetivo, 20% tem contrato de trabalho temporário e 18% tem contrato de trabalho a prazo. Já no que diz respeito à área de trabalho, 33,3% trabalha área da Montagem, 24,8% trabalha na área da Maquinação, 21,8% trabalha na área da Logística, 6,5% trabalha na área da Manutenção, 6,5% trabalha na área da Qualidade, 3,3% trabalha na área da Engenharia

Industrial, 2,3% trabalha nas áreas de Suporte: Recursos Humanos; Compras; Direção e 1,8% dos colaboradores trabalham na área das Finanças. Relativamente ao trabalho por turnos, 76,3% dos colaboradores responderam que trabalhavam por turnos e 23,8% responderam que não trabalhavam por turnos. Por último, 5,3% dos colaboradores tem outro emprego.

Medidas

Percepção de Suporte Organizacional

Esta variável foi medida através da utilização de uma versão reduzida do *Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986), constituída por 8 itens (e.g., “A empresa demonstra preocupação com a minha satisfação geral no trabalho”, “A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais”). As respostas foram dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente), com um índice de consistência interna de .90.

Compromisso Organizacional Afetivo

Para efetuar a medição desta variável utilizou-se a escala de Meyer e colaboradores (1993), tendo em atenção apenas os itens que diziam respeito à componente afetiva. Esta escala era constituída por 6 itens (e.g., “Eu sinto os problemas desta empresa como meus”, “Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim”). As respostas a estes itens foram dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1 - Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente), com um índice de consistência interna de .86.

Excesso de Trabalho

Por último, o excesso de trabalho foi analisado com base em 4 itens retirados do *Job Content Questionnaire* (JCQ; Karasek et al., 1998), como exemplos desses itens temos: “Tenho demasiado trabalho para fazer” e “O meu trabalho exige que eu trabalhe intensamente”. As respostas a estes itens foram dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente), com um índice de consistência interna de .76.

Variável de controle

A variável tempo na organização (1 – menos de 1 ano; 2 – entre 1 e 5 anos; 3- entre 6 e 10 anos; 4 – mais de 10 anos), foi utilizada por ser considerada uma potencial influenciadora da relação entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso organizacional afetivo. Deste modo, o seu potencial impacto foi controlado estatisticamente para que se possa eliminar explicações alternativas para esta relação.

Análise de Dados

Para a realização da análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos SPSS (*IBM Statistical Package for the Social Sciences*) AMOS (*Analysis of Moment Structures*) e a ferramenta computacional *Process*, para se proceder à análise da moderação (Hayes, 2012).

Na primeira fase, utilizou-se o AMOS - *Analysis of Moment Structures* (versão 25.0 para o *Windows*) para testar se as variáveis observadas e as variáveis latentes (percepção de suporte organizacional, compromisso organizacional afetivo e excesso de trabalho) estavam de acordo com o modelo teórico previamente estabelecido. Para se poder considerar que o modelo tem um bom ajuste, analisámos os índices de ajustamento, o *Comparative Fit Index* (CFI), o *Incremental Fit Index* (IFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI) devem apresentar valores iguais ou superiores a 0.90 e o *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) valores iguais ou inferiores a 0.80. Também se procedeu à análise do modelo de um fator, que corresponde ao modelo, mas com uma única variável latente. De seguida, fez-se a comparação entre o modelo teórico e o modelo de um fator, onde foram analisadas as diferenças do Qui-Quadrado (χ^2) dos dois modelos e dos índices de ajustamento.

Na segunda fase, utilizou-se o SPSS - *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (versão 24.0) para se calcular os valores médios e as correlações de *Pearson* (*r*) entre as três variáveis em estudo, para se verificar se havia correlações entre elas e ainda foram calculados os índices de consistência interna das variáveis em estudo (alfa de *Cronbach*).

Na terceira e última fase, utilizou-se o *Process*, ferramenta computacional do SPSS (Hayes, 2012) para se fazer o teste de hipóteses que permitiu posteriormente analisar o tamanho, a direção e a significância dos efeitos da moderação do excesso de trabalho, na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo, utilizando o modelo 1.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

O modelo teórico com três variáveis latentes mostrou-se adequado para todos os índices de ajustamento analisados, (χ^2 (129) = 337,728, $p < .001$; RMSEA = 0,064; IFI = 0,942; TLI = 0,930; CFI = 0,941). Já no modelo de um fator podemos observar, que ao contrário do modelo teórico, este não revelou um bom ajuste dos dados (χ^2 (132) = 1378,458, $p < .000$; RMSEA = 0,154; IFI = 0,651; TLI = 0,593; CFI = 0,649). Sendo que a diferença entre os dois modelos é significativa ($\Delta\chi^2$ (3) = 1040,73, $p < .001$), assim os dados são melhores explicados pelo nosso modelo teórico que considera as variáveis analisadas como constructos teóricos distintos.

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis

Quadro 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

Variáveis	Média	DP	Correlações (r)			
			1.	2.	3.	4.
1. Tempo da Organização	—	—				
2. POS	2.87	.68	.19*			
3.CA	3.73	.74	.08	.29*		
4. Excesso de Trabalho	3.49	.71	.17*	-.29*	-.08	

Nota: N=400; * $p < 0,01$ (2-tailed); POS= Suporte Organizacional Percebido; CA= Compromisso Organizacional Afetivo

Através da análise do Quadro 1 é possível observar a média (M) e o desvio-padrão (DP) das variáveis em estudo, bem como as correlações (r) existentes entre elas. Os trabalhadores desta indústria apresentam uma percepção de suporte organizacional (POS) baixa (M = 2.87, DP = .68, onde 3 equivale a *não concordo nem discordo*). Relativamente ao Compromisso Organizacional Afetivo (CA), as respostas dos participantes parecem indicar que o mesmo é moderado (M = 3.73, DP = .74, onde 4 equivale *concordo*). Em relação ao excesso de trabalho, os trabalhadores que participaram neste estudo parecem ter uma percepção ligeira de excesso de trabalho (M= 3.49, DP = .71, onde 3 equivale a *não concordo nem discordo*). Por último temos a variável de controlo (tempo na organização) que apresenta (M = 2.91, DP = 1.1, onde 3 equivale a entre 6 e 10 anos).

Relativamente às correlações entre variáveis (Quadro 1), a variável percepção de suporte organizacional (POS) relaciona-se positivamente com o Compromisso Organizacional Afetivo (CA) ($r = .29, p < .001$), mas relaciona-se de forma negativa quer com o excesso de trabalho ($r = -.29, p < .001$), quer com o tempo na organização ($r = -.19, p < .001$). Já o excesso de trabalho relaciona-se de forma positiva com o tempo na organização ($r = .17, p < .001$).

Teste de Hipóteses

Para a realização do teste de hipóteses, foi utilizado o modelo 1 do *Process* (Hayes, 2012), de forma a testar o modelo de moderação. As análises foram realizadas utilizando a variável de controlo: tempo que o indivíduo se encontra na organização.

Quadro 2

Análises de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo

	Compromisso Organizacional Afetivo ($R^2 = .10; p < .000$)			
	β	SE	t	p
POS	.53	.22	2.37	.02
Excesso de Trabalho	.14	.19	.78	.44
POS x Excesso de Trabalho	-.05	.06	-.89	.38
Tempo na Organização	.10	.03	2.89	.00

Nota: N=400. β = coeficiente de regressão não-estandardizado; POS= Suporte Organizacional Percebido

A primeira hipótese sugeria que existia uma relação direta e positiva entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo, através do Quadro 2 observamos que essa mesma relação é positiva e significativa ($\beta = .53$, $p < .05$), desta forma, é possível suportar a primeira hipótese da investigação, afirmando que quanto maior a Percepção de Suporte Organizacional, também maior é o Compromisso Organizacional Afetivo.

Na segunda hipótese pressupúnhamos que a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo era atenuada na presença do excesso de trabalho. Como podemos observar no Quadro 2, esta hipótese não foi suportada, uma vez que não parece existir um efeito de interação do excesso de trabalho com a Percepção de Suporte Organizacional para explicar o Compromisso Organizacional Afetivo ($\beta = -.05$, $p = .38$). Desta forma não se pode afirmar que a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo é moderada pelo excesso de trabalho, sendo a segunda hipótese refutada.

Discussão

A presente investigação teve como objetivo analisar a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo, tendo em consideração o papel moderador do excesso de trabalho nesta relação.

Tal como esperado, foi confirmada a existência de uma relação positiva e significativa entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo, demonstrando que quanto maior for o nível de Percepção de Suporte Organizacional maior vai ser o nível de Compromisso Organizacional Afetivo para com a organização, tal como defende a Teoria do Suporte Organizacional. Esta relação pode ser explicada pelo facto de a Percepção de Suporte Organizacional fazer com que o Compromisso Organizacional se torne mais evidente, o que se traduz num sentimento de obrigação por parte dos colaboradores em retribuir tudo o que a organização faz por eles (Eisenberger et al., 2001), é por esta razão que Park, Lee e Kabst (2008), consideram que os colaboradores que apresentam maiores níveis de Compromisso Organizacional são os mais valiosos, porque fazem de tudo para atingir o sucesso.

Relativamente à segunda hipótese, onde foi postulado que o excesso de Trabalho iria enfraquecer a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo, esta hipótese não foi suportada pelos resultados apesar de existir uma relação negativa, a mesma não é significativa. Existem várias hipóteses para explicar esta ausência de moderação, a primeira é que a identificação e o compromisso dos colaboradores para com a organização são tão fortes, que os efeitos das exigências do trabalho (neste caso específico, o excesso de trabalho) são atenuados (Panaccio & Vandenberghe, 2009), outra explicação pode ser o facto das organizações poderem dar recompensas aos trabalhadores por eles fazerem o esforço de trabalhar mais horas, o que torna as organizações mais produtivas, potenciando uma relação de troca (Porter, 2004).

Contudo, podemos observar que existe uma correlação significativa e negativa entre o excesso de Trabalho e a Perceção de Suporte Organizacional, e, portanto, apesar de o Excesso de Trabalho não alterar a relação entre a POS e o CA, pode prejudicar a POS. Com uma Perceção de Suporte Organizacional baixa, devido à percepção de excesso de trabalho, o sentimento de obrigação do colaborador para com a organização pode ser enfraquecido e por isso o mesmo pode apresentar um desempenho inferior, maiores níveis de stress e pode não estar focado em cumprir os objetivos organizacionais estabelecidos.

Apesar de não ter sido confirmada a moderação neste estudo, os resultados comprovam que a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional são essenciais para o bem-estar dos colaboradores e para o eficiente desempenho dos mesmos, o que leva a que os resultados das organizações também sejam melhores. Por outro lado, é também importante que as organizações se preocupem com a gestão do stress, não só pelos custos que estão associados, mas também pela perda de eficácia dos colaboradores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007)

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

O presente estudo revela algumas limitações que são importantes de ter em conta. A primeira limitação é o facto de a recolha das respostas ao questionário ter apenas sido realizada em Portugal, o que não permite uma generalização dos resultados. Outra limitação deve-se ao facto de este ser um estudo transversal, uma vez que a recolha de

dados foi realizada num único momento, o que permite apenas estudar o carácter positivo e negativo da relação entre as variáveis. No caso de se ter conseguido fazer um estudo longitudinal, permitiria que fizéssemos uma avaliação mais abrangente.

Outra limitação, é o questionário ter sido construído com base num método de auto-relato, o que pode levar a que exista um efeito de desejabilidade social, onde os colaboradores respondem consoante o que acham que a sociedade deseja em vez que responder aquilo que realmente pensam e sentem.

O facto de o questionário ser preenchido utilizando uma plataforma informática, também pode ser vista como uma limitação, uma vez não existe espaço para que eventuais dúvidas possam ser esclarecidas de forma imediata.

Relativamente a estudos futuros, seria interessante comparar o efeito moderador do Excesso de Trabalho na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo entre departamentos, isto porque apesar de não se ter verificado o efeito moderador no total da amostra, uma vez que estamos a falar de empresa do setor industrial, seria interessante verificar as diferenças entre departamentos.

Também seria de considerar verificar o papel moderador do excesso de trabalho entre a Percepção de Suporte Organizacional e a dimensão Normativa do Compromisso Organizacional. Isto porque o Compromisso Normativo (CN) presume que haja uma interiorização das normas da organização, por parte dos colaboradores, que os leva a agir de forma a que os objetivos organizacionais sejam cumpridos (Wiener, 1982), desta forma os colaboradores fazem sacrifícios, não por acreditarem que a organização os recompense por isso, mas sim porque acreditam que é o mais correto a fazer. Posto isto, seria de esperar, que o excesso de trabalho moderasse a relação entre a POS e o CN, de tal forma que esta se tornasse mais forte quando os níveis de Excesso de Trabalho fossem mais elevados.

Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

Apesar das limitações supracitadas anteriormente, este estudo apresenta algumas implicações práticas para a área da Gestão de Recursos Humanos. Com base na literatura

e nos resultados deste estudo é possível inferir que a Percepção de Suporte Organizacional tem um papel essencial no desenvolvimento do Compromisso Organizacional Afetivo.

Uma vez que a Percepção de Suporte Organizacional demonstra ser um forte indicativo quer do desempenho dos colaboradores quer da satisfação dos mesmos no local de trabalho é importante também, que as organizações se preocupem em desenvolver políticas e práticas organizacionais onde consigam transmitir aos seus colaboradores que os valorizam e que se preocupam com o seu bem-estar (Rhoades et al., 2001). A implementação destas práticas, também vai potenciar a relação de troca entre os colaboradores e a organização (Foong-Ming, 2008), uma vez que os colaboradores vão ser recompensados pelo seu desempenho.

Também é primordial ter em atenção o Compromisso Organizacional Afetivo, uma vez que o mesmo é apresentado como um dos fatores que mais contribui para o sucesso organizacional (Chen & Francesco, 2003), uma vez que os colaboradores mais comprometidos com a organização apresentam menores índices de *turnover* e absentismo bem como uma maior vontade de permanecer na organização (Somers, 1995). É essencial então que as organizações se preocupem e que invistam mais na potenciação deste fator nos seus colaboradores.

Por outro lado, as organizações também têm que ter especial atenção a fatores que possam aumentar o stress do local de trabalho, como é o caso do excesso de trabalho. Como vimos, o excesso de trabalho apresenta custos elevados às organizações, por isso é importante que as mesmas desenvolvam programas e práticas não só para tentar evitar o stress, mas também para haver uma melhor gestão do mesmo. A adoção destas medidas, permite que o stress seja melhor gerido, o que pode maximizar a eficácia de uma organização, mas também permite que os gestores de Recursos Humanos tenham melhores ferramentas para conseguir atrair, reter e desenvolver os colaboradores das suas organizações (Camara et al., 2007).

Referências Bibliográficas

- Aguiar, G. D. A. S., & de Oliveira, J. R. (2009). Absenteísmo: suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 95-113.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1), 93-99.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Asgari, M. H., & Dadashi, M. A. (2011). Determining the relationship between quality of work life (QWL) and organizational commitment of Melli Bank staff in west domain of Mazandaran in 2009-2010. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 682-687.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197.
- Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D., & Raghuram, A. (2010). Overworked in America?: How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 133-147.
- Betchoo, N. (2017). People and Talent Management: A Concise Approach. *PanArt Publication*.

- Blackmore, C., & Kuntz, J. R. (2011). Antecedents of Job Insecurity in Restructuring Organisations: An Empirical Investigation. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3).
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator. 1ª Edição. *Publicações Dom Quixote*.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 29(2), 219-247.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). Managing workplace stress (Vol. 1). Sage.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62(3), 490-510.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101-113.
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W., Broersen, J. P., & Frings-Dresen, M. H. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of applied psychology*, 89(3), 442.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(3), 395-409. doi: 10.1348/096317905X53660

DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 55-66.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational behavior*, 64(1), 131-149.

Dewe, P. J. (1992). Applying the concept of appraisal to work stressors: Some exploratory analysis. *Human Relations*, 45(2), 143-164.

Donald, M. F., Hlanganipai, N., & Shambare, R. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3-1), 267-273. doi:10.21511/imfi.13(3-1).2016.13.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Ellemers, N., de Gilder, D., & Van Den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of applied psychology*, 83(5), 717.

- Foong-ming, T. (2008). Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-16.
- Gooley, T. B. (2001). Mass Customization: How Logistics Makes It Happen. *Logistics Management and Distribution*
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi: 10.2307/2092623
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. doi:10.1108/13665621111097245
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied psychology*, 52(4), 580-597.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hiyama, T., & Yoshihara, M. (2008). New occupational threats to Japanese physicians: karoshi (death due to overwork) and karojisatsu (suicide due to overwork). *Occupational and environmental medicine*, 65(6), 428-429.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671.
- Kalleberg, A. L. (2008). The state of work (and workers) in America. *Work and Occupations*, 35(3), 243-261.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322.
- Kanai, A. (2009). “Karoshi (Work to Death)” no Japão. *Journal of Business Ethics*, 84 (S2), 209–216. doi: 10.1007 / s10551-008-9701-8

- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 661-685.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370-390
- Lowery, J. T., Borgerding, J. A., Zhen, B., Glazner, J. E., Bondy, J., & Kreiss, K. (1998). Risk factors for injury among construction workers at Denver International Airport. *American journal of industrial medicine*, 34(2), 113-120.
- Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 372-387.
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perception of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1). doi:10.4102/sajip.v34i1.415
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. Jossey-Bass.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mulki, J. P., Lassk, F. G., & Jaramillo, F. (2008). The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 285-297.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Park, Y. K., Lee, C. I., & Kabst, R. (2008). Human needs as predictors for organizational commitment and job involvement: An exploratory empirical study. *management revue*, 229-246.
- Permarupan, P. Y., Al-Mamun, A., & Saufi, R. A. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 268.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of organizational change management*.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. doi:10.1177/089124240001400105
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping with the stress of transformational change in a government department. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 204-221.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.

Schuster, M., & Rhodes, S. (1985). The impact of overtime work on industrial accident rates. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 24(2), 234-246.

Shaw, J. B., & Weekley, J. A. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management*, 11(1), 87-98.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149, 164.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). *Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study*. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270. doi:10.1002/job.192

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.

Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428